

LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LOS PÚBLICOS

Monserrat Gauchi, J y Carretón Ballester, M^aC. (2010): “Tratamiento mediático de la comunicación de Mattel ante la crisis de 2007: Análisis de las acciones de Relaciones Públicas y Publicidad llevadas a cabo por la empresa” en *La gestión de las relaciones con los públicos*. Pp. 83-101
ISBN.978-84-693-2447-9

2.2

Tratamiento mediático de la comunicación de Mattel ante la crisis de 2007: Análisis de las acciones de Relaciones Públicas y Publicidad llevadas a cabo por la empresa.

Dra. M^a DEL CARMEN CARRETÓN BALLESTER – Universidad de Alicante

mc.carreton@ua.es

Dr. JUAN M. MONSERRAT GAUCHI – Universidad de Alicante

juan.monserrat@ua.es

1- INTRODUCCIÓN

La presente comunicación pretende analizar el comportamiento comunicativo de Mattel ante la crisis desatada por la retirada masiva de juguetes con elevados contenidos de plomo en un primer momento y por defectos en el diseño de algunos juguetes provocando el posible desprendimiento de imanes.

Si bien el 2 de agosto de 2007 es cuando Mattel anuncia la retirada voluntaria de juguetes, no es hasta el 21 de septiembre cuando los máximos directivos de Mattel comparecen en rueda de prensa asumiendo su responsabilidad y pidiendo disculpas a todos los públicos afectados.

Durante el transcurso de los acontecimientos se vislumbra una falta de estrategia comunicativa. En España, la información que llega a los públicos afectados es siempre a través de los periodistas de los medios de comunicación como fuentes secundarias, sin la comparecencia directa de los responsables. Mattel basa toda su gestión de la crisis en información sobre lo ocurrido a través de los medios y responsabilizando a terceros. Los públicos afectados, tales como mayoristas, minoristas, consumidores e incluso autoridades nacionales competentes en España, no reciben ningún tipo de comunicación oficial hasta días después de la retirada.

Analizando la actividad publicitaria y de relaciones públicas de la empresa, se desvela que la gestión de la crisis, desde el punto de vista comunicativo por parte de Mattel, no sigue los estándares definidos por los modelos teóricos, sino que responde a la improvisación,

constituyéndose así en objeto de estudio doblemente interesante al ser Mattel un líder mundial en la fabricación de juguetes.

2- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El 2 de agosto de 2007, Mattel anuncia que “*retira “voluntariamente 1,5 millones de juguetes hechos en China porque contienen pintura con exceso de plomo”*”. Se informa que si bien es Estados Unidos el mayor receptor de los juguetes afectados, Reino Unido, Canadá, México e incluso, España, compraron artículos en mal estado. Estados Unidos ordena una revisión de las normas establecidas para evitar situaciones de este tipo con productos importados de China. Como se percibe, el anuncio de Mattel pone en tela de juicio a la subcontrata china a la que encarga la fabricación y Estados Unidos deja en entredicho la seguridad de los productos fabricados por empresas chinas.

Doce días más tarde, Mattel vuelve a ser noticia; *se produce una segunda retirada masiva de juguetes fabricados en China*. La fuente es el organismo estadounidense *Consumer Product Safety Commission*, encargado de velar por la seguridad de los productos. En España, el titular de elpais.com dice: “*Mattel retira del mercado español miles de juguetes por pintura con plomo e imanes mal fijados. Las unidades afectadas son 510.000 y han sido fabricadas en China*” En este caso, el diario digital nos avisa que Mattel ha lanzado un **aviso global** para informar de esta nueva retirada. Así mismo, la empresa se defiende diciendo que ha cambiado los sistemas de inspección de los juguetes fabricados en China y que desde enero de este año se ha cambiado el sistema de fijación de los imanes por uno más seguro. En España, José María Mújica, presidente de la OCU, habla en la SER y dice: “*En principio, cabría esperar de Mattel un comportamiento elegante*”. Mújica añade que “*es inaceptable que Mattel haya puesto un 902 como contacto para informar sobre el tema.*” Además, cree que debería añadir a la sustitución del producto, algún tipo de compensación “*por lo que significa la falta de profesionalidad al poner en el mercado un producto tan inseguro*”. A lo que deberíamos añadir la falta de responsabilidad en el proceso productivo y la falta de responsabilidad por no responder a los grupos sociales involucrados. Greenpeace, por su parte, advierte del peligro que supondría para los niños tragar alguna pieza contaminada. Es la primera vez que en los medios se alude a las posibles consecuencias de los productos en los **niños**. Mattel defiende su forma de actuar con la retirada voluntaria y preventiva llevada a cabo.

El 13 de agosto se informa que el director de la empresa fabricante de juguetes china, Zhang, se ha suicidado. Parece ser que el proveedor de la pintura contaminada era amigo suyo. Por otro lado, la Cámara de Comercio de China a la que pertenecen las jugueteras del país obliga a los fabricantes a firmar un acuerdo público para eliminar la tensión mundial. Esta noticia publicada por El Universal, el 16 de agosto, recoge la preocupación de los empresarios para contener los daños de imagen y de reputación provocados por los acontecimientos. El mismo día, el portavoz de la Comisión Europea, Antonio Mochán, confirma que **la comunicación oficial de retirar productos en Europa llega dos días después de hacerse público en los medios**. Reino Unido es informado por Mattel y el resto de Estados Miembros, a través del protocolo, un sistema de alerta rápida para productos peligrosos. Si bien entienden que Mattel ha sido correcto en su quehacer, también añaden que las autoridades nacionales deben recibir la información de igual forma, puesto que son las responsables de adoptar las medidas oportunas. De igual forma, la comisaria europea de Protección de los consumidores, Meglena Kuneva, expresa su satisfacción porque las anomalías fueron detectadas por Mattel y considera que la compañía actuó responsablemente.

Mientras, en **Pekín**, se acusa a **Washington** de magnificar escándalos para trabar sus exportaciones. Así, el país asiático toma represalias y sanciona a la empresa norteamericana Sopas Campbell por contener el triple de aluminio permitido en unas galletas de consumo infantil. La **tensión comercial entre ambos países** se hace patente con el cruce de amenazas y contramedidas. En 15 años, la subcontrata china había trabajado para Mattel sin ocasionar altercado alguno.

Las jugueteras inglesas fabricantes en China confían en los controles de calidad de China y afirman que los errores humanos existen. Pero China insiste en que la responsabilidad de lo acontecido también recae en Mattel, por lo que debería responder de otra forma a como lo lleva haciendo. En México, las producciones de Mattel oscilan entre 43 y 45 millones de unidades, son 80 las empresas y unos 300 talleres familiares vinculados a la marca. Mattel da trabajo a muchas familias.

El 23 de agosto continúa el cruce de acusaciones entre Pekín y la multinacional. Si bien los empresarios chinos reconocen los fallos en la producción, creen que Mattel es culpable por no controlar la calidad de las partidas. Además se descubre que el 14% de los productos retirados era por exceso de plomo en la pintura y el resto, a los imanes sueltos. La Asociación

Americana de Ensayo de Materiales cambió las normativas sobre la fabricación de juguetes al conocer que los imanes podían ser ingeridos por los niños. Los juguetes fabricados y que luego fueron retirados, cumplían la normativa de la empresa en el momento de su producción, por lo que debían haberse retirado de la red de distribución. Mattel es consciente del cambio de normativa y es conocedora de la existencia de partidas en los puntos de venta que no la cumplen por haberse fabricado con anterioridad. El 27 de agosto se incide en que el 85% de los productos retirados fueron fabricados según los requisitos del importador y que el problema se encuentra en el diseño muy poco seguro, responsabilidad de la empresa.

El 6 de septiembre, Mattel anuncia la tercera retirada de juguetes, concretamente 850.000. Las consecuencias económicas para Mattel empiezan a notarse, sus títulos caen un 8%. En España, FACUA acusa al Ministerio de Sanidad y Consumo de no tomar medidas contra Mattel.

El 21 de septiembre, Mattel asume su responsabilidad por los juguetes defectuosos y pide disculpas a China. Admite que solamente un 13% de los artículos retirados contenían exceso de plomo. El otro 87% de los juguetes tenían defectos de diseño. Thomas Debrowski, vicepresidente de Mattel, compareció en **rueda de prensa** aportando estos datos y protagonizando unas disculpas tardías, pero responsables, al fin.

“Mattel asume toda la responsabilidad de las devoluciones y quiero excusarme personalmente ante ustedes, el pueblo chino y todos los consumidores que compraron nuestros juguetes”. Es muy importante que todos sepan que la inmensa mayoría de los productos defectuosos provenían de un fallo de diseño nuestro y no de los fabricantes chinos. Entendemos y lamentamos los problemas que han causado a la reputación de China”

Al final, Mattel podría ser declarada responsable de todo lo acontecido. Para Jacques deLisle, profesor de Derecho de la Universidad de Pensilvania, especializado en derecho y política china, *Mattel cometió negligencia por no haber tenido un mejor diseño de sus productos y en relación con la pintura con plomo, por no haber sido más específica y haber inspeccionado en mayor detalle lo que estaban haciendo los suministradores chinos. La retirada masiva voluntaria de juguetes es una decisión prudente para minimizar posibles responsabilidades.*

3- OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Entre los **objetivos** fundamentales de esta investigación se encuentra en primer lugar, analizar la comunicación, tanto de relaciones públicas como publicitaria, llevada a cabo por la empresa Mattel ante la retirada mundial de juguetes. Tras este análisis se pretende determinar si la

empresa actuó siguiendo un plan de comunicación de crisis o por el contrario actuó de forma improvisada sin seguir una estrategia. Identificar los grupos sociales afectados y cómo Mattel responde a cada uno de ellos. Identificar los procesos comunicativos seguidos por la empresa a lo largo del desarrollo de los acontecimientos derivados de la crisis.

Respecto a la **metodología** utilizada en la investigación para las acciones comunicativas de Relaciones Públicas se realizó un análisis de contenido a partir de la lectura de noticias aparecidas en los medios que se encuentran en Internet. En RR.PP. es el segundo método de investigación más utilizado (Pavlik, 1999: 49)

De forma paralela, y respecto a la comunicación publicitaria de la compañía, se realiza un seguimiento de la inversión publicitaria de Mattel en el periodo acotado entre el inicio de la crisis y la campaña publicitaria de Navidad 2007, (del 02 de agosto al 31 de diciembre y además, se establece una comparativa con el mismo periodo del año anterior, 2006). A parte del seguimiento de la inversión publicitaria de Mattel para cada una de sus marcas y productos, se realiza un análisis de contenido de la publicidad, con especial atención a aquellas piezas cuyo mensaje estuviese relacionado directamente con la retirada de juguetes.

4- DESARROLLO

En este epígrafe se analiza la actividad tanto de relaciones públicas, como de publicidad, desarrollada por Mattel en el periodo analizado.

4.1 Actividad de Relaciones Públicas de Mattel ante la crisis.

Se intenta ubicar la actuación de Mattel dentro de los programas planificados de relaciones públicas en situaciones de crisis. Las relaciones públicas dan respuesta al desafío social de la responsabilidad, en palabras de Solano (1995:51), y que recoge el Acuerdo de México en las líneas que siguen: *“El ejercicio profesional de las relaciones públicas exige una acción planeada con apoyo de la investigación en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales a ella vinculados, en un proceso de integración de intereses legítimos para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece”*.

Para Cutlip y Center (2001: 331-333) los programas de comunicación eficaces son los que establecen relaciones con públicos específicamente definidos y, por tanto, habría que descartar la noción de “público general”. Según Dewey, *“el público es una unidad social activa, constituida por todos aquellos que se caracterizan por tener un problema común y que intentan buscar soluciones comunes”* [Dewey (1927: 15-17) en Cutlip y Center (op.cit.:332)]

La responsabilidad, desde la óptica moral y jurídica, es la capacidad de la persona de conocer y aceptar las consecuencias derivadas de sus actos. En el caso que nos ocupa, y teniendo en cuenta que se trata de una sociedad, Mattel, el mayor fabricante mundial de juguetes, pudo reconocer, en primera instancia, su responsabilidad en la polémica pero no respondió a los públicos vinculados a ella y tampoco aceptó las consecuencias de sus actos.

Tal y como dice Elena Gutiérrez (2007:541) es posible definir a las relaciones públicas como una profesión de valor social considerando que *“la motivación mixta, la defensa de la colaboración y la cooperación antagónica se equiparan al concepto de simetría. Simetría significa que los comunicadores mantienen la vista en una perspectiva profesional amplia, equilibrando el interés público y privado”* (Grunig, 2000:38) La reformulación del modelo simétrico de las relaciones públicas implica la sustitución del entendimiento mutuo como fin de la comunicación, por el de la negociación de intereses. Así recordamos la ingeniería del consenso de Bernays que incide en la contraposición de intereses en una planificación que implica *“la estrategia, la organización en la que las actividades son coordinadas y adaptadas a las realidades de la situación”*.

Las organizaciones se mueven en entornos conformados por grupos sociales con necesidades o intereses que no siempre son compartidos por ellas y ante los que deben responder para sobrevivir y algunas, además, triunfan. En este sentido, *“cada público posee características particulares, códigos propios, formas de percibir e interpretar diferentes intereses y rasgos segmentados que configuran su propia imagen de la organización”*... *“A partir de unos elementos comunes, se estructuran acciones diferenciadas específicas para cada público que lleven en sí los elementos comunes y los elementos específicos de cada público”* Capriotti (1992: 35-40)

Para Luis del Pulgar (1999:92), *“las Relaciones Públicas forman parte de la comunicación corporativa de la compañía y tienen la consideración de instrumento fundamental para*

facilitar los procesos de comunicación entre la empresa, los medios de masas y el entorno social”. Además, añade que “en entornos turbulentos, las relaciones públicas cumplen la misión de aproximar su organización a dicho entorno: es una herramienta imprescindible para facilitar la comunicación entre la empresa y su entorno social” (op.cit.:205)

La crisis de Mattel comienza en el momento en que tiene que enfrentarse a un acontecimiento con repercusión mundial que amenaza con comprometer su futuro. Desde el punto de vista de la comunicación (Del Pulgar (op.cit.:131-132), la crisis puede afectar a una o varias de las siguientes áreas:

1. Público. Muerte o daño físico. Fraude al consumidor. Salud pública.
2. Productos. Seguridad. Manipulación. Intoxicación.
3. Proceso. Fuego. Explosión. Residuos.
4. Distribución. Mercancías peligrosas. Medio ambiente.
5. Seguridad. Extorsión. Sabotaje. Robo.
6. Empleados. Rumores. Especulaciones. Accidentes.
7. Mercados financieros. Quiebra. OPAS. Fusiones y Adquisiciones.

En el caso de Mattel, los niños se vieron afectados por el peligro de intoxicación, los productos contenían exceso de plomo en su pintura o peligro por posible ingesta de imanes. El plomo es tóxico y perjudica al medio ambiente. Algunos empleados chinos vieron peligrar sus puestos de trabajo, otros no corrieron la misma suerte y vieron cómo se cerraban sus fábricas. En cuestión de días, los títulos de Mattel cayeron hasta un 8%. Se desconoce si la venta de la pintura tóxica correspondía a un sabotaje o a un accidente humano. Parece que eso quedará en China.

Además de ser imposible disponer de toda la información en el inicio de la crisis, hoy en día, con los diarios digitales e internet, las noticias se difunden con mayor rapidez que cuando solamente contábamos con los medios tradicionales. Ambos factores dificultan la respuesta rápida y efectiva de la empresa. Por ello, es fundamental que el comité de crisis planifique las acciones a adoptar de ahí en adelante y determine si la estrategia será proactiva o reactiva, según los hechos. Con estrategias proactivas, es necesario emitir un comunicado oficial y mantener informados a todos los públicos afectados por la crisis. Si la estrategia es reactiva, las respuestas, los argumentos y las soluciones ante los públicos deberían estar bien preparados. En palabras de Arroyo y Yus (2003: 73) “*estratégicamente es inaceptable,*

porque el público, que es quien verdaderamente sentencia sobre la reputación de las organizaciones, considera el silencio como prueba de culpabilidad”

Dada la falta de comunicación de Mattel, parece que no tenía muy clara la estrategia operativa cuando decide retirar del mercado un millón y medio de juguetes. Su actuación reactiva, al enterarse del mal estado de los juguetes, justifica el análisis de cómo actúa Mattel desde los modelos teóricos de la comunicación. La empresa, mediante sus propias auditorías, detecta el exceso de plomo en la pintura de determinados juguetes. En ese momento y tras retirarlos del mercado, deberían haberse preguntado cuál es la causa y las consecuencias con objeto de responder al problema. Si en el momento de comparecer no disponían de toda la información, habitual como decíamos, deberían haber informado cómo averiguar los motivos y comunicar, de igual modo, las soluciones adoptadas hasta el momento. En este sentido, las primeras noticias aluden a que los juguetes defectuosos han sido fabricados en China. Teniendo en cuenta que una crisis tiene un alto componente negativo sobre la reputación o credibilidad de la empresa que lo sufre, el silencio de Mattel -ante el eco que se hacen los medios sobre la responsabilidad de los fabricantes chinos- causa un daño a la imagen y reputación de China de bastante envergadura. El primer video donde comparece el vicepresidente de Mattel, se encuentra en su propia web y no se traduce a ningún otro idioma. Es mucho suponer que todos los públicos hablan inglés y/o que disponen de internet para visionar el video y enterarse de lo que está pasando. Tras las primeras noticias, los únicos públicos informados y a los que Mattel comunica su actuación, son los mayoristas, que son los que tienen que retirar los productos de sus estantes. Hasta 2 días más tarde, no son informadas las autoridades europeas competentes de adoptar medidas en sus respectivos países. Los minoristas y los consumidores reciben la información desde los medios de comunicación. La prensa nacional no recoge ningún comunicado de Mattel y los productos contaminados y peligrosos no se anuncian, más que en la web corporativa y en las televisiones. Así mismo, el teléfono de atención al cliente que aparece en su web, no es gratuito. Mediante un aviso global se informa de la segunda retirada y de las acciones de producción e inspección adoptadas por la empresa.

A nivel mundial, el comunicado sobre la segunda retirada de juguetes no proviene de Mattel. Mientras se sigue culpando a China, se cierran fábricas, miles de personas se quedan sin trabajo y mundialmente la reputación manufacturera del país se ve seriamente perjudicada, envuelta en una guerra comercial entre los Estados Unidos y China.

Con una estrategia bien definida y bien programada, deberían haber emprendido acciones comunicativas dirigidas a los diferentes grupos sociales afectados, a saber: consumidores reales y potenciales (padres de familia), autoridades internacionales y nacionales, minoristas, mayoristas, medios de comunicación, asociaciones de juguetes, opinión pública en general. Los profesionales de las relaciones públicas buscan públicos específicos dentro de un público general. Los públicos son heterogéneos, como dice Wilcox (2001: 249), *“es una compleja mezcla de grupos de diversos rasgos culturales, étnicos, religiosos y económicos, y cuyos intereses unas veces coinciden y otras veces entran en conflicto”*. Por tanto, para que el programa tenga éxito debe dirigirse a los segmentos del público que sean más deseables para su fin concreto, utilizando los medios más efectivos para llegar a ellos. Cada categoría de públicos, como accionistas, empleados, autoridades gubernamentales o líderes de opinión, pueden subdividirse en otras, puesto que se trata de grupos no homogéneos.

Grunig (2000: 235) recuerda que los sondeos de opinión miden la opinión pública pero no la de los públicos, sino la de las masas. Blumer (en Grunig, ib.) hace una distinción entre “público” y “masa”, entendiendo el primero como un conjunto de individuos que se ven enfrentados a un problema o tema, que se encuentra dividido en sus ideas respecto a la manera de hacer frente al problema y que discute sobre el problema.

Esto significa que los públicos son grupos de personas que detectan que existe un problema y discuten sobre él, e incluso se organizan para hacerle frente. Pero no todos actúan al respecto.

En este sentido, Grunig (op.cit.: 238) establece una clasificación a partir del cumplimiento o no de las premisas que Dewey (en Grunig, op.cit.: 237) sintetiza en: se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo al respecto. Esta clasificación es la siguiente:

1. Un no – público: no cumple ninguna de las condiciones. Ni el grupo afecta a la organización, ni ésta lo hace sobre el público.
2. Público latente: los individuos se enfrentan al problema pero no detectan el problema.
3. Público informado: cuando reconoce el problema.
4. Público activo: se organiza para discutir y se moviliza para hacer algo al respecto.

De esta forma, es importante saber detectar en qué categoría se encuentra cada público con la finalidad de desarrollar la estrategia adecuada para cada uno de ellos. También es necesario actuar sobre el público informado antes de que se convierta en activo. En este sentido, estamos hablando de las relaciones públicas proactivas y no de las reactivas. Igual de perjudicial para la organización es aplicar estrategias de relaciones públicas sobre un no – público, puesto que resulta inútil y contraproducente.

Además, los públicos de una organización pueden ser externos e internos. Las inquietudes y las necesidades de los internos diferirán mucho de las de los externos, por lo que volvemos a encontrarnos con estrategias totalmente diferentes y de actuaciones o tácticas distintas.

El consumidor de Mattel, real y/o potencial (un público afectado e involucrado) recibe información de: **1.** Fuentes secundarias como los **medios de comunicación**. Retirada masiva de juguetes contaminados; **2. Web corporativa**. Listado de productos tóxicos y peligrosos con número de teléfono 902 de coste para el cliente y **3.** El 6 de septiembre, un jueves y solamente en el diario El Mundo, Mattel inserta un **anuncio** con listado y fotos de algunos de los productos retirados. En este anuncio, el teléfono de atención al cliente parece que es gratuito (línea 900)

Las autoridades internacionales (públicos activos) reciben información oficial de Mattel dos días después de la retirada de juguetes. De hecho, la segunda retirada es avisada mundialmente por el organismo estadounidense, *Consumer Product Safety Commission*. Las autoridades europeas (públicos activos) se hacen eco con el sistema de alerta rápida para productos tóxicos, excepto Reino Unido que recibe comunicado oficial de Mattel. En España, el Ministerio de Sanidad y Consumo (público informado) percibe como responsable la actuación de Mattel y no toma medidas, ni informa oficialmente a la sociedad española. No pasa a ser público activo.

Los mayoristas (públicos activos) reciben comunicado oficial de Mattel para retirar los productos de sus almacenes antes que las autoridades competentes. Los minoristas reciben información por parte de los inspectores de salud pública de cada ayuntamiento (públicos latentes) En España, los artículos vendidos en pequeños establecimientos eran escasos.

Los medios de comunicación (público activo) se hacen eco de lo acontecido y dan más importancia al hecho de que los productos retirados del mercado se fabricasen en China.

No se tiene constancia de cómo se informan a las diferentes asociaciones de juguetes en el mundo. Estos públicos informados no actúan en la crisis. En España, AIJU confirma la calidad de los juguetes fabricados en España y opina que el cliente mirará más la seguridad y la calidad que el precio.

La sociedad española recibe las noticias de lo que ocurre a través de los medios de comunicación y deja de ser noticiable cuando el 21 de septiembre Mattel comparece en rueda de prensa, ya que tras haber investigado, descubren que ellos son los máximos responsables de los problemas en un 85% de los productos retirados.

4.2 Actividad publicitaria de Mattel ante la crisis.

El objetivo de este apartado es analizar el comportamiento de Mattel en el tratamiento de la publicidad (respecto a la inversión publicitaria y al contenido de la misma) ante la crisis desatada en Agosto de 2007 al conocerse que retiraría del mercado mundial millones de juguetes por contener elevados niveles de plomo.

Mattel España es uno de los principales anunciantes en España por volumen de inversión publicitaria. Según el Ranking anual de Anunciantes elaborado por INFOADDEX, Mattel España ocupó en 2006 el puesto 105, por detrás de Legalitas y superando a Sony. En el año 2007 Mattel España ocupó el puesto 103 del ranking, por detrás del grupo Ferrovial y seguido por *Cadbury Schweppes* Bebidas España.

Normalmente la publicidad ha sido la gran olvidada en procesos de comunicación de crisis recurriéndose a las relaciones públicas como herramienta de demostrada eficacia en estos casos. La publicidad, no obstante, podría resultar efectiva, ya que se trata de una comunicación planificada, masiva y controlada en su difusión. Por el contrario, la publicidad en tiempos de crisis suele responder a criterios improvisados y no tiene la consideración de ser una herramienta importante para ayudar a solucionar el problema comunicativo. No obstante encontramos corrientes de opinión contrarias a esta afirmación, la profesora Torres Romay demuestra la eficacia de la publicidad en combinación con relaciones públicas en la resolución de numerosas crisis empresariales e institucionales. (Torres Romay, E. 2005)

Nuestro objetivo es analizar el tratamiento de la publicidad que realiza la empresa Mattel. Pretendemos determinar si la gestión de la publicidad que la empresa realizó ante la crisis, respondía a un plan de actuación con unos objetivos y estrategias previamente definidos para abordar la crisis desatada.

Para empezar, podríamos afirmar siguiendo a la profesora Shirley Harrison que una crisis es un cambio drástico, normalmente a peor en la situación de una empresa. Puede ser tanto un desastre: un acontecimiento que implique la pérdida de una vida, o daños importantes a la propiedad, o puede ser una situación en que la organización se encuentre bajo un escrutinio no deseado por culpa del comportamiento de alguno de sus integrantes. Además, sigue indicando la profesora que una crisis puede llegar a producirse por negligencia en el comportamiento de un individuo u organización, o también por el resultado de la manipulación de los productos de una empresa u otro tipo de sabotajes. (Harrison, S. 2002: 112)

En el caso que nos ocupa, Mattel sufrió esta crisis como consecuencia del resultado de la manipulación en el proceso de fabricación de la pintura de algunos de sus juguetes que se llevaba a cabo en China. Ante una situación de este tipo, la profesora Harrison expone 10 principios de relaciones públicas que deberían tenerse en cuenta por cualquier organización en este tipo de situaciones y que son: 1-esté preparado, 2-ofrezca información sobre los antecedentes, 3-gestione el flujo de información, 4- acuerde normas básicas, 5-tenga autoridad, 6-siga hablando, 7- diga que lo siente, 8-asegúrese de la precisión, 9-sea sensible, 10-aprenda de la experiencia. (Harrison, S. 2002)

Estos pasos coinciden, en esencia, con los expuestos por la profesora Sánchez Calero que los sintetiza en tres: 1) anticipación e iniciativa, 2) sinceridad, tranquilidad y autoridad y 3) postura proactiva. Además concede especial importancia al centro de control de la crisis y al control del rumor ante una comunicación de crisis. (Sánchez Calero, M.L. 2002) Ambas profesoras coinciden en lo esencial pero ninguna de las dos profundiza en cuál debe ser el papel de la publicidad en situaciones de crisis.

En este sentido, cabría señalar algunas deficiencias en el proceso de gestión de la crisis realizado por Mattel. En primer lugar, gestionó el flujo de información insertando en su página web un vídeo en el que el Presidente de la compañía, Bob Eckert, se disculpaba ante los consumidores “en inglés” bajo el título: *“Porque vuestros hijos también son nuestros hijos”*, y en el que afirmaba que no podía cambiar lo que ya había pasado pero sí cómo trabajar en el futuro. El inconveniente para los clientes de Mattel de habla hispana, es que esta explicación no se tradujo en ningún momento ni en ninguna página web al castellano. En

España, por lo tanto, lo único que tenían a su disposición los afectados por estos productos con excesivas cargas de plomo, fue un teléfono línea 900 ó 902, junto a una inserción publicitaria en el periódico El Mundo con fecha jueves 6 de septiembre de 2007 en la sección “España” en el que informan de la retirada voluntaria de 8 juguetes con niveles de plomo superiores a los permitidos. En este anuncio comunican la existencia de un teléfono de atención al consumidor (línea 900) y una página web a disposición de los afectados que posea alguno de ellos. Adjuntamos el anuncio en el Anexo I.

Por otro lado, dado que es necesario controlar el flujo de información durante una crisis, la profesora Harrison afirma que respecto a las normas básicas que se han de acordar en la empresa, éstas pasarían por determinar la relación de la organización con los medios. Una de las mejores formas de hacerlo es determinando un acceso controlado de los medios a la información y esto puede hacerse de diferentes formas: seleccionando un grupo de medios a los que se proporcionará la información con la finalidad de que éstos la distribuyan a los demás, organizando conferencias de prensa en las que ofrezca la información relevante desde el punto de vista de la empresa y la solicitada por los medios, etc.

La gestión de la información tiene mucho que ver con punto nº5 que establece esta autora: Tenga Autoridad. La autoridad puede conseguirse de varias maneras. En lo que respecta a la gestión de la información, la organización puede ser la única fuente de información, o al menos erigirse como la única fuente creíble. La autoridad puede surgir del estatus o de las formas de comportarse el portavoz de la organización. En el caso de Mattel, fue el director general quien a través de la web de la empresa se convirtió en portavoz de la misma. No obstante, como se ha comentado con anterioridad la información recogida por los diferentes medios analizados no provenía en la mayoría de ocasiones de la empresa como fuente primaria.

Por otro lado, respecto al punto de actuación nº6, Siga Hablando, la profesora indica que si la crisis supone la retirada de un producto del mercado, la empresa debería especificar siempre el número de lote, de serie, y otros factores identificativos de los productos que se van a retirar. Es importante disociar todos los demás productos y marcas de la empresa de los que realmente tienen el problema. De este modo se evita que los minoristas se encuentren con el problema de que el resto de productos no se venden y además se reduce la alarma social. Por ejemplo, cuando la *Johnson&Johnson* tuvo que hacer frente a la crisis producida por la

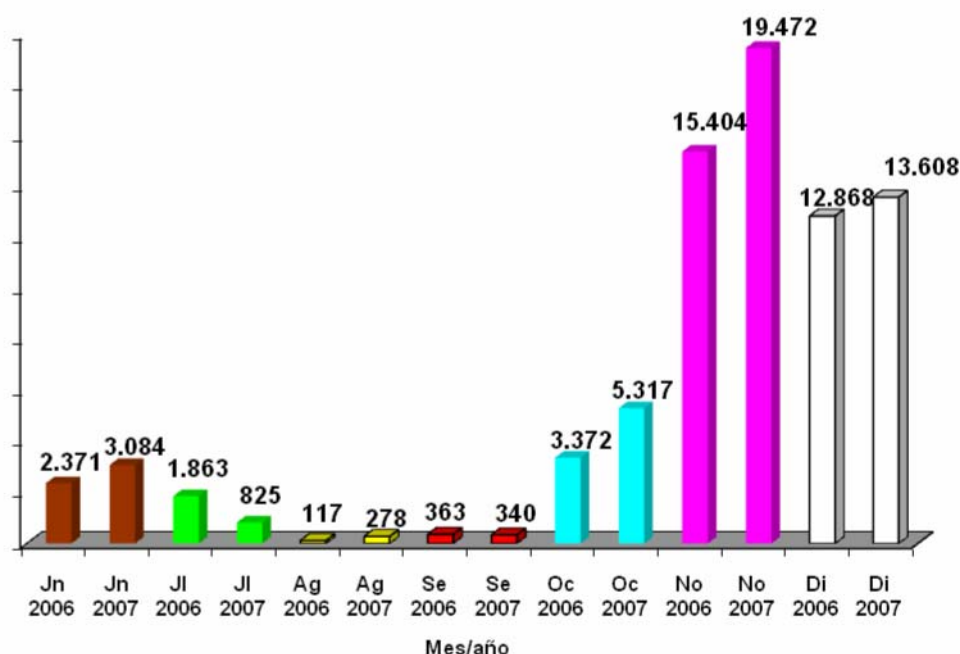
manipulación de sus calmantes Tylenol, en los que se había introducido cianuro limitó la información a la marca citada y no habló en ningún otro momento otras marcas de la compañía, manteniendo así la reputación de la empresa. (Harrison, S. 2002: 118-132) Esta premisa tampoco se dio en el caso analizado, ya que los elevados niveles de plomo en la pintura de algunos juguetes se asociaban con Mattel, como marca global y no con el nombre de esos juguetes en concreto.

En este apartado se analiza la gestión de la publicidad como herramienta eficaz en la contribución a la solución de una crisis. Partimos de la premisa de que los modelos de comunicación de crisis admiten la aplicación de estrategias publicitarias (que respondan a unos objetivos generales de la empresa/institución destinados a la resolución de la misma, y en combinación con otras técnicas cuya eficacia ya ha sido demostrada, como las relaciones públicas). En este sentido la profesora Torres Romay afirma que las estrategias publicitarias pueden variar mucho y deben responder a las necesidades comunicativas de cada momento. No se trata de darle a la publicidad un valor exagerado, pero sí de reconocer sus posibilidades como instrumento de comunicación en procesos de este tipo. (Torres Romay, E. 2005:16)

Por el contrario, la inversión publicitaria de Mattel no persigue unos objetivos claros, ni éstos se orientan a la superación de la crisis desatada en agosto de 2007. De entre las piezas analizadas, sólo una, la inserción en prensa escrita correspondiente al periódico El Mundo con fecha 6 de septiembre de 2007, comunica la retirada de ciertos juguetes y las causas de la misma. Según la profesora Torres Romay, en referencia a las estrategias publicitarias en procesos de crisis, el elemento fundamental a tener en cuenta, que condiciona una adecuada solución de la crisis, es el conocimiento de los públicos implicados o *stakeholders*, para poder determinar a quién dirigir los mensajes. Mattel en ningún momento elaboró mensajes específicos utilizando medios concretos para sus públicos objetivos, ya que las acciones que se llevaron a cabo (vídeo en su web e inserción en prensa) están dirigidas a públicos masivos. Tal y como se desprende del seguimiento del contenido de la publicidad de Mattel de junio a diciembre de 2007, la empresa no desarrolló anuncios con el objetivo de asentar o afianzar su imagen, o que aportasen datos sobre la crisis. Siguió realizando inserciones publicitarias en medios audiovisuales generalistas con los contenidos habituales de la firma: dar a conocer la existencia de sus productos. La publicidad en estos casos de crisis, suele ser un elemento complejo y debería limitarse a publicidad de tipo informativo sobre el problema concreto que originó la crisis.

Como ya se ha señalado, sólo en un caso (inserción en prensa) se hizo referencia la crisis. Con el objetivo de abordar el análisis desde una perspectiva cuantitativa, se realizó una comparativa con el mismo periodo del año anterior (junio a diciembre de 2006) y el resultado fue un incremento de la inversión publicitaria en 2007, en los meses posteriores al estallido de la crisis: agosto, octubre, noviembre y diciembre. Es decir, Mattel aumenta considerablemente su inversión publicitaria en medios a raíz de la crisis, en todos los meses analizados con excepción de septiembre de 2007, donde la inversión es relativamente inferior al año anterior: septiembre de 2006 = 363.455 € y septiembre de 2007 = 340.259. En el gráfico expuesto a continuación se recoge la inversión publicitaria a partir de junio y hasta diciembre, realizando una comparativa de inversión publicitaria de Mattel España en 2006 y 2007, es decir el año en que apareció la crisis y el anterior, para de este modo tener una referencia sobre la inversión que realizó la marca con anterioridad al problema y conocer los posibles cambios en cuanto a la gestión publicitaria que la empresa realizó como consecuencia de la crisis:

Gráfico 1: Comparativa Inversión Mattel 06/07



Elaboración propia tomando como base INFOADDEX. Cifras en miles de euros.

Contrariamente a lo que realizó Mattel para afrontar la solución a la crisis suscitada por los niveles de plomo en la pintura de sus juguetes, encontramos el caso de Mercedes cuando para suavizar la crisis surgida en su vehículo Mercedes Clase A en 1998, realizó una intensa campaña publicitaria publicando un anuncio a toda página en 180 periódicos, acompañado de

400.000 cartas y 150.00 cintas de vídeo. Solucionó el problema y además se posicionó así como una empresa puntera en investigación y que valora la tecnología al dirigirse a un público objetivo sensible a estos temas. (Torres Romay, E. 2005: 12)

La profesora Torres Romay señala que casos como el de Mercedes son los menos, puesto que en las situaciones de crisis analizadas, la empresa/institución sigue emitiendo mensajes publicitarios, y éstos poseen contenidos que no hacen referencia directa al problema, tal y como ocurre en el caso de Mattel analizado en esta comunicación.

Como conclusión cabe señalar el enorme sesgo existente en este caso entre las acciones publicidad y las de relaciones públicas. La empresa Mattel siguió emitiendo los mensajes publicitarios habituales, sin modificar su contenido pero sí intensificando su presencia en los medios. Con esta **estrategia de saturación** pudo conseguir el efecto contrario: que su público objetivo recordase las connotaciones negativas de la marca derivadas de las noticias aparecidas en los medios a causa de la crisis. No obstante escapa al objetivo de esta comunicación analizar el impacto de los mensajes en la audiencia.

Si bien es cierto que la gestión de la comunicación realizada por Mattel ante la crisis de 2007 no respondió a una estrategia global de actuación en los campos de las relaciones públicas y la publicidad, si no que cada una de estas disciplinas siguió un camino independiente desaprovechando las posibles sinergias que se hubiesen dado en caso de que la empresa hubiese diseñado y gestionado un plan de comunicación para la misma.

En este sentido se considera interesante reflexionar sobre la aportación de la profesora Torres Romay cuando indica que en situaciones de crisis debe informarse con responsabilidad y con creatividad. La publicidad debe ser un elemento más en los planes de crisis. Los modelos de comunicación de crisis no están agotados, para la profesora todavía no se han implantado ni han demostrado lo que pueden hacer. (Torres Romay, E. 2005: 16-17)

5- APORTACIONES

Del análisis y seguimiento realizado a las acciones de relaciones públicas y publicidad realizadas por Mattel, se desprende que la actuación de la empresa no respondió a una estrategia previamente definida, ni a un plan de actuación para la crisis, dado que:

-Las acciones de relaciones públicas llevadas a cabo no siguen los preceptos básicos de cualquier plan de comunicación de crisis que hemos contemplado en esta comunicación. Los investigadores han identificado a los públicos o grupos sociales afectados, pero al no haber una planificación estratégica de la comunicación por parte de Mattel, no existe tampoco una segmentación de públicos a los que dirigir la comunicación de crisis.

-La información que llega a los afectados, clientes, asociaciones profesionales y en algunos casos autoridades competentes en el área de comercio, es siempre mediante fuentes secundarias y en contadas ocasiones mediante comunicación directa de la empresa.

- Las acciones de Publicidad llevadas a cabo, no están coordinadas con las de relaciones públicas, la empresa pone en marcha una estrategia de saturación del mercado, aumentando notablemente su inversión respecto al año anterior, pero sin hacer referencia en sus mensajes al problema que sí trascendía en los mismos medios en formato informativo.

6- BIBLIOGRAFÍA

ARROYO, L., YUS, M. (2003): *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones. Ideas, casos y consejos para la excelencia en las relaciones públicas*. Madrid: ESIC

CAPRIOTTI, Paul (1992): *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas en España.

CUTLIP, Scott y CENTER, Allen (2001): *Relaciones Públicas Eficaces*, Barcelona: Gestión 2000.

DEL PULGAR, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC
El libro práctico de las relaciones públicas, ADECEC: 1996.

GUTIÉRREZ GARCÍA, E. (2007): “Análisis de los orígenes de la Responsabilidad Social Corporativa en la Teoría de las Relaciones Públicas. Una aproximación conceptual” en *Tendencias actuales en las Relaciones Públicas*. Alicante: AIRP, pp.535-546.

GRUNIG, James & HUNT, Todd (2000): *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000.

HARRISON, S. (2002) *Relaciones Públicas. Una introducción*. Madrid. Ed. Thomson Editores Spain Paraninfo. HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Ana J. (2002) *Planificar la*

comunicación. Revista Latina de Comunicación Social, 48. Recuperado el 3 de junio de 2008 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002>

INFOADEX: Informe de la inversión publicitaria de Mattel España (junio a diciembre 2006 y 2007).

SÁNCHEZ CALERO, M^a Luisa (2002) *Importancia de la gestión de la comunicación en periodos de crisis empresariales*. Revista Latina de Comunicación Social. Recuperado el 3 de junio de 2008 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002>

SOLANO FLETA, L. (1995): *Fundamentos de las relaciones públicas*. Madrid: Síntesis.

TORRES ROMAY, E. (2005) *Estrategias publicitarias en tiempos de crisis. Aplicación de un modelo de análisis teórico a casos reales*. Ed. FISEC Estrategias, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional Lomas de Zamora, (Argentina). Recuperado el 3 de junio de 2008 de: www.fisec-estrategias.com.ar Año I, N° 2.

VARA, A.; VIRGILI J.R.; GIMÉNEZ, E.; DÍAZ M. (2006) *La comunicación en situaciones de crisis: del 11M al 14M*. Pamplona. EUNSA, Ediciones de la Universidad de Navarra, S.A.

WILCOX, D., AUTT, P., AGEE, W. y CAMERON, G. (2001): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación S.A.,

WIMMER, Roger y DOMINICK, Joseph (1996): *La investigación científica de los medios de comunicación*, Barcelona: BOSCH Comunicación.

Anexo I: Inserción Publicitaria de Mattel en el Periódico El Mundo.

Medio: Prensa. Soporte: El Mundo. Sección: España. Página: 11. Fecha: Jueves 6 de septiembre de 2007

EL MUNDO, JUEVES 6 DE SEPTIEMBRE DE 2007
ESPAÑA

EL DESAFÍO NACIONALISTA / 'Guerra' de símbolos

La bandera española ondeará durante las fiestas de Alegría

► El PNV y EA se abstuvieron en una moción ilegal que sólo fue rechazada por los ediles de PP y PSE
► En Basauri se izarán la 'rojigualda' y la 'ikurriña'

SIN ALFONSO VITORIA. Finalmente, la bandera española ondeará el viernes en la balconada del Consistorio de Alegría durante el chupinazo que anunciará el comienzo de sus fiestas. Una decisión en principio obvia, pero que necesitó de un Pleno urgente y excepcional para tratar solamente dicho punto. Y es que la presencia de la bandera durante las próximas fiestas locales se ha convertido en un asunto de prioridad para una localidad de poco más de 2.000 habitantes.

La propuesta del grupo municipal de ANV de no izar la bandera española, al considerarla una "simposición", no prosperó por muy poco. Y es que, a última hora y con las cuentas hechas, PNV y EA, grupos mayoritarios con tres y dos concejales, respectivamente, decidieron no posicionarse y optaron por la abstención. Pese a todo, el alcalde, Félix Bengoa (PNV), no se libró de los simpatizantes obreros que, a la salida del Pleno, le esperaban para increparle por no haber sacado adelante la propuesta legal.

La rinda de declaraciones de cada uno de los grupos fue bastante escueta. Comenzó ANV, cuando su intención de evitar que el viernes ondee en la balconada del Consistorio la bandera española. Su concejal en la localidad, Félix Fernández de Piñedo, afirmó que confía en que la propuesta saliese adelante, siempre y cuando todos mostraran lo que piensan, en referencia a la Alcaldía, en manos nacionalistas.

A su favor se posicionó inmediatamente la Agrupación Independiente de Alegría (AIA), cercana a la izquierda abertzale, cuyo portavoz sentenció que esta moción no tiene sentido, no por el contenido de la misma, sino porque fue aprobada en el año 2000. Efectivamente, el 6 de julio de dicho año, y por mayoría, en un Ayuntamiento gobernado por aquel entonces por José Luis Martínez, de EA. Por lo tanto, parecía que las declaraciones del concejal abertzale no iban desencaminadas. AIA consideró la medida finalmente adoptada como una imposición del Estado, debido a que las leyes no son justas en muchos sentidos.

Los tres concejales de la izquierda abertzale sólo tuvieron su contraposición en los tres concejales agrupados del PP y PSE. Rodrigo García, edil popular en Alegría, culpó su promesa y recordó al alcalde su obligación de cumplir la ley, no sólo con las banderas, sino colocando también un retrato del Rey en el austero Salón de Plenos. Discutieron con el que el grupo socialista estuvo totalmente de acuerdo.

Con la balanza equilibrada a tres votos, el grueso del Pleno, compuesto por los dos concejales de EA y los tres de PNV, se abstuvo de votar, y prácticamente se "cayó" sobre la cuestión. Los peticionistas tuvieron que aprenderse las cuentas a la salida de ayer y evitamos posicionarnos. Tras dos consultas con idéntico resultado, el voto del alcalde decidió y la propuesta de ANV no salió adelante. Es por ello por lo que la bandera española volverá a ser izada otro año más durante unas fiestas que, conviene recordar, conmemoran la batalla de Alegría, una de las victorias más sonadas del general carlista Tomás de Zumalacárregui.

En la localidad vecina de Basauri, gobernada por PSE-EE y PP, se colocará en breve en la fachada consistorial la bandera española y la ikurriña, en cumplimiento de la normativa de la Administración. El ayuntamiento ayer una portavoz de la Administración del grupo socialista. En los últimos meses, este Consistorio no ha ondeado bandera alguna, pese a que la Sala de lo Contencioso Administrativo del Tribunal Superior de Justicia del País Vasco (TSJPV) obligó a sus responsables a sacar al balcón la bandera española, la ikurriña y una local, informa Efe.

Los estandartes, cuya instalación fue criticada por PNV y Eiz, que llamaron a evitar la crispación y a no poner ningún símbolo en la fachada, ordenarán en Basauri tan pronto como el Consistorio de este municipio realice una pequeña obra de adecuación en la pared. Además, el Ayuntamiento de Vizcaya el día de la bandera local, una enseña que no existe en este municipio y que será instalada en la fachada consistorial.

LOS GANOSOS DE LEKEITIO. El puerto de la localidad vizcaína de Lekeitio, que ayer celebró el Antzer Egun o Día de los Gansos—cita tradicional de sus fiestas—, amaneció con pancartas a favor de ETA, el acercamiento de los presos a Euzkadi y el uso del DNI vasco, y contra el alcalde, José María Cazalis, del PNV, informa Efe.

En Mattel seguimos extremando las medidas de control de calidad en el proceso de fabricación de nuestros juguetes. Estos rigurosos tests han permitido detectar que, en determinadas partidas de juguetes, existen piezas que contienen pintura con niveles de plomo superiores a los permitidos. Por esta razón, anunciamos la retirada voluntaria de los 8 juguetes que aparecen a continuación.

Si usted tuviera alguno de los juguetes afectados, contacte con nosotros llamando a nuestro número gratuito de Servicio de Atención al Consumidor, 900 102 390, o a través de la página web, www.service.mattel.com/es; y de inmediato organizaremos la retirada y sustitución de la pieza afectada, de forma totalmente gratuita.

 <p>KNE1: SOFÁ Y MESA DE CENTRO. MOBILIARIO BARBIE. El producto fabricado en la parte inferior de la mesa. Accesorio afectado: cubo verde (presentado en un círculo).</p>	 <p>KNE4: MESA Y SILLA DE COMEDOR. MOBILIARIO BARBIE. El producto fabricado en la parte inferior de la silla. Accesorio afectado: plato (presentado en un círculo).</p>	 <p>KNE5: MESA Y SILLA DE DESPACHO. MOBILIARIO BARBIE. El producto fabricado en la parte inferior de la silla. Accesorio afectado: plato (presentado en un círculo).</p>	 <p>KNE6: BARCO. MOBILIARIO BARBIE. El producto fabricado en la parte inferior de la cabina. Accesorio afectado: galleta (presentado en un círculo).</p>
 <p>JANI: CASITA DEL PERRO. BARBIE. El producto fabricado en la parte inferior de la casita. Accesorio afectado: plato (presentado en un círculo).</p>	 <p>JANI: CASITA DEL GATO. BARBIE. El producto fabricado en la parte inferior de la casita. Accesorio afectado: plato (presentado en un círculo).</p>	 <p>KNE8: SOFÁ Y MESA. MOBILIARIO BARBIE. El producto fabricado en la parte inferior de la mesa. Accesorio afectado: plato (presentado en un círculo).</p>	 <p>KNE9: CAMIÓN. ALIVE GERTAL. El producto fabricado en la parte inferior de la cabina. Accesorio afectado: galleta (presentado en un círculo).</p>

Requiere no observar el juguete en marcha. Mattel se compromete a la sustitución totalmente gratuita de la pieza afectada.

Monserrat Gauchi, J y Carretón Ballester, M^{ca}. (2010): "Tratamiento mediático de la comunicación de Mattel ante la crisis de 2007: Análisis de las acciones de Relaciones Públicas y Publicidad llevadas a cabo por la empresa" en *La gestión de las relaciones con los públicos*. Pp. 83-101
ISBN.978-84-693-2447-9